إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الثالثة
العدد السابع
أبريل
(نيسان)
١٩٩٥

www.edara.com

الإدارة بضمير

تحسين الأداء من خلال الاستقامة والثقة والالتزام

تأليف: فرانك ك. سوننبرج

زمن اللاملموس

تشهد التسعينات تحولات عميقة وغير مسبوقة. فقد عبر العالم من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات بسرعة فائقة. ومع تزايد أهمية الدور الذي تلعبه المعلومات في حياتنا، تغيرت محددات النجاح في عالم الأعمال، كما تغيرت قواعد اللعبة والقيم وعوامل البقاء. من هنا بدأت المنظمات تركز على مفاهيم جديدة، كانت مهملة حتى وقت قريب، وهي مفاهيم غير ملموسة أو هي غير قابلة للقياس رغم أهميتها. من هذه المفاهيم على سبيل المثال لا الحصر :

الاعتماد على فرق العمل، وتبني المخاطرة مع اجتثاث الخوف، وتقليل الفاقد وتحسين العمليات الإدارية، وتشجيع التعليم والتدريب المستمرين، وفتح قنوات اتصال في مناخ يتسم بالانفتاح والصراحة، وتوطيد الثقة بين العاملين، وتعزيز العلاقات بين الموردين والعملاء، والاهتمام بصورة المنظمة، وتوجيه مواردها لتحقيق رسالة معلنة، والإدارة القائمة على المبادئ الأخلاقية والسامية.

وكما نلاحظ فإن كل العوامل السابقة غير ملموسة. فهي قيم معنوية في أغلبها تشبه المعلومات تماماً. ولكن المشكلة في بيئة العمل هي أننا نميل إلى إنكار أي شئ لا يمكن قياسه أو تلمسه. ترتبط هذه المشكلة بفكر الفيلسوف الإنجليزي (جورج بيركلي) الذي قال : **"إذا سقطت شجرة في غابة، ولم يرها أحد، فلن يسمع لها صوت."** وهذا يعني أن تحسين الأداء في المنظمة ، وبطريقة لا يمكن التعبير عنها بالأرقام، أمر لا يعتد به، ويعتبر كأنه لم يكن.

ومن المؤسف أن مثل هذه الفلسفة سيطرت على حياتنا ردحاً طويلاً من الزمن. فلم يكن لأحد أن يتصور أن تركيز اليابان وإصرارها على الجودة، سيؤدي إلى استحواذها على نصيب



الأسد من أسواق الإلكترونات والسيارات في العالم. ثم أدركنا مؤخراً أن الجودة تمثل ميزة جوهرية لا يمكن الاستهانة بها.

لقد أعطانا العصر الصناعي منتجات مثل السيارات والمصانع الكبيرة والغسالات وأجهزة كمبيوتر ضخمة، وهذه كلها أشياء يمكن تلمسها وتجربتها. على العكس من ذلك نجد عصر المعلومات يتسم بالموارد المرتبطة بالذكاء و القدرة على التجميع والتحليل والتصنيف وتبادل الأفكار . فكانت النتيجة ولادة شركات جديدة تقوم على صناعات جديدة، تطرق أبواباً جديدة. هذه الشركات تعتمد في إدارتها على الخبرة والمعرفة والحدس والحاسة السادسة والضمير. ويبدو الفرق واضحاً بين شركات الأمس وشركات اليوم، من خلال اللغة الاصطلاحية و السمات الإدارية لكل من العصر الصناعي وعصر المعلومات.

الإدارة بضمير تعني تركيز الانتباه على العناصر الثمانية التالية والتي تمكن الشركات من المنافسة الجادة في القرن الحادي والعشرين. هذه العناصر لا توجد في العادة في دليل الإجراءات أو في التقرير السنوي للمنظمة، فهي ترتبط بقيم غير ملموسة ومن الصعب التعبير عنها بطريقة كمية. وهذه العناصر هي :

١- الدأب على تنمية وتطوير الموظفين الذين يظهرون التزاما عميقاً برسالة المنظمة وقيمها ويتوقون لتحقيق أهدافها.

٢- السعي لخلق بيئة عمل محرضة على الإبداع والابتكار. مثل هذه البيئة تعيد تشكيل نفسها كل يوم .

٣- وضع أولويات بحيث تركز جهود المنظمة ككل وجهود كل فرد فيها على استثمار الموارد الرئيسية والكفاءات المحورية التي تحقق أعلى عائد ممكن.

٤- الإيمان بأن السبب الجوهري لوجود الشركة هو تقديم خدمات متميزة للعملاء.

٥- الرغبة والقدرة على التكيف مع كل المتغيرات التي تطرأ على الأسواق و السلع والخدمات.

٦- العمل من منطلق أن الوقت مورد ثمين وأصل ثابت يمكن استغلاله . ومن ثم فإن السرعة تعد مورداً تنافسياً لا يجب تجاهله.

٧- بناء منظمة مرنة ومتعاونة قادرة على التفاهم والتحالف مع غيرها من المنظمات.

٨- العمل على بناء جسور الثقة بين المنظمة وموظفيها ومورديها وعملائها، بهدف الحفاظ على أفضل الموظفين والعملاء والموردين.

من الإذعان إلى الالتزام

تنبع مشكلة الإدارة التقليدية من نظرة المديرين القاصرة إلى الموظفين. فهم يعتقدون أن واجب الموظف تلخص في إطاعة الأوامر واتباع الأنظمة والتعليمات، وأنه ليس من حق الموظف أن يفكر لنفسه وبنفسه. وفي دراسة أجراها بيت خبرة أمريكي تبين أن أكثر من نصف الشركات الأمريكية تعتبر علاقتها بموظفيها مجرد علاقة مالية وإدارية فحسب، وليست علاقة أسرة واحدة مترابطة.

لكن الفئة الجديدة من الموظفين تبحث عن العمل في منظمة تشعر نحوها بالانتماء، وتفتخر بمثل هذا الانتماء.

منظمة ذات قيم ورسالة تتوافق مع قيم وتطلعات موظفيها. منظمة ترمي إلى استئصال شأفة الأمراض بدلاً من الاقتصار على علاج الأعراض. منظمة تولي اهتمامات متوازنة بالنواحي الأخلاقية و السلوكية، وتعمل كل ما في وسعها على إرضاء عملائها. منظمة تولي عناية خاصة بالبيئة التي تعمل فيها. هذه هي المنظمات ذات الضمير الحي التي يحبذها الموظفون، لإيمانهم أنها ستشملهم برعايتها وتهتم بهم إلى أقصى حد ممكن.

ومثلما تختلف المنظمات وتتفاوت في سماتها، فإن الموظفين يختلفون أيضاً في ولائهم وضمائرهم ومستويات أدائهم. وهناك ست فئات من الموظفين هي :

اللامبالون

وهؤلاء لا فائدة ترجى منهم. يتسم سلوكهم بعدم الاكتراث بالمنظمة. يتأخرون في الحضور إلى العمل، وعندما يحضرون تراهم يجلسون إلى مكاتبهم يقلبون الأوراق وينظرون إلى ساعاتهم، يترقبون لحظة الانصراف. ويحاولون الحصول على أكبر قدر من العطل والإجازات، وكثيراً ما يتغيبون دون عذر مقبول. أو يختلقون الأعذار لكي يتغيبوا. مثل هؤلاء لا يقدمون اقتراحات جديدة لتطوير العمل، ولا يتطوعون لعمل أي شئ. وهم قد يشيعون روح الكسل واللامبالاة في بقية الموظفين، وهنا تكمن خطورتهم.

الساخطون

هؤلاء يشعرون أن آمالهم

التفكير عبر العصور

يلاحظ أن عوامل النجاح في عصر المعلومات غير ملموسة. في حين كانت العصر الصناعي أكثر اعتماداً على الماديات والملموسات والمفاهيم القابلة للقياس.

عصر الصناعة	عصر المعلومات
كثافة في رأس المال	كثافة في المعرفة
الإنفاق على الآلات	الإنفاق على التدريب
الموارد الطبيعية	الموارد البشرية
المخزون السلعي	البيانات والمعلومات
تحسين العملية الإنتاجية	تحسين العمليات الإدارية
التسلسل الإداري	تمكين كل الموظفين
التحفيز المادي	التحفيز المعنوي
إصدار الأوامر والتعليمات	الإتصال المتبادل
التخطيط من أعلى إلى أسفل	الالتزام الذاتي
الفحص والتفتيش و الرقابة	الجودة كل لا يتجزأ
مشكلة فشل المعدات	مشكلة دوران العمالة
شراء ساعات العمل	توظيف طاقات العاملين
المبيعات	إرضاء العملاء
الاهتمام بقوة العامل	الاهتمام بمعرفة العامل

ورغباتهم لم ولن تتحقق. لذا فهم يسعون للتغيير من خلال تعبيرهم عن عدم الرضا . وعندما تستمع إليهم تحس في أصواتهم نبرات الضجر والأسى. وعندما تتجاهلهم يغادرون المنظمة من تلقاء أنفسهم، أو يتحولون إلى لا مبالين.

المطيعون

هؤلاء يؤدون عملهم بضمير حي وبصورة جيدة، لكنهم لا يرتقون إلى مستوى الإبداع والتميز. إنهم مثل الجنود الذين يطيعون الأوامر الصادرة إليهم دون نقاش. وهم عادة لا يفعلون شيئاً يمكن أن يجعل المنظمة أكثر نضجاً أو نجاحاً.

المحفزون

وهم يشعرون بالرضا عن وضعهم الراهن، ولكن مثل هذا الإحساس قد يكون مؤقتاً. فقد يعتبرون الحوافز التي تقدم لهم اليوم .. من المسلمات في الغد. ومثل هذه الفئة قد تهتم بنجاحها الشخصي أكثر من اهتمامها بنجاح المنظمة.

الموالون

هؤلاء يستمتعون بالعمل ويدركون أنهم يقدمون مساهمة جوهرية للمنظمة. يشعرون أن الإدارة تعترف بجهودهم وتكافئهم بعدالة، لذا فهم يبذلون جهودهم لإنجاحها. لكن الولاء وحده لا يشجع - دائماً- على التفكير الابتكارى المستقل، وقد لا يدفع بعض الموظفين إلى المبادرة الذاتية.

المتفانون

وهؤلاء يذهبون في عملهم خطوة ابعد من زملائهم الموالين . فهم يتحركون وفق قيم المنظمة ، ويسعون- دائماً- للبحث عن طرق جديدة تساعد على تطوير العمل ونمو المنظمة . كما يبادرون إلى نقل هذا الإحساس المتدفق بالرغبة في الإنجاز والتميز إلى الآخرين.

ويمكن للمدير أن يشعل جذوة الالتزام في العاملين من خلال المفاهيم والمبادئ التالية:

١ـ اعتبار الموظفين أهم أصول الشركة

يرى روبرت هاس رئيس شركة (ليفي شتراوس) أن : "بناء منظمة ناجحة يستدعي التخلي عن السياسات التي لا حصر لها والتي تعوق حركة الموظفين. وكذلك التخلي عن العقلية الرقابية الآمرة التي تهيمن على فكر وتصرف العديد من المديرين. كما يجب أن يصغي المديرون لآراء الموظفين، فتجاهل آراء الموظفين يعني انخفاض معامل ذكاء المنظمة إلى النصف." أي أن النجاح في عالم تحتدم فيه المنافسة يقتضي وجود طرق تفكير جديدة.. تفكير يرتفع بقيم المنظمة ومعتقداتها إلى القمة، تفكير لا يعتبر الموظف مجرد ترس في آلة ضخمة، بل يعتبره أصلاً ثميناً من أصول المنظمة.

٢ـ اتباع نموذج إداري جديد

يرى ستيفن كوفي أن عملية بناء الالتزام تمر بأربع مراحل:

* مرحلة الإدارة العملية .

في هذه المرحلة تنظر الإدارة إلى الموظفين على أنهم كيانات اقتصادية . وطبقاً لهذه الفلسفة فإن الإدارة تعمد إلى الثواب والعقاب لتحفيز الموظفين.

* مرحلة العلاقات الإنسانية .

في هذه المرحلة تراعي الإدارة مشاعر الموظفين وعواطفهم، فتعاملهم بعدل ونزاهة ورقي.

* مرحلة الموارد البشرية.

هنا ينظر للموظفين على أنهم كيانات اقتصادية وأفراد لهم مشاعر وعقول أيضاً. أي أن الإدارة تحاول تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموظفين وخيالهم . وهنا تعمل المنظمة على بناء بيئة تستحث الإبداع وتستنفر كل الطاقات الكامنة في الموظفين.

* مرحلة نموذج الإنسان الكامل .

عندما تدخل المنظمة هذه المرحلة تكون قد بلغت قمة النضج، حيث تغمر أفرادها بما يجعلهم يحسون بأن لوجودهم معنى . وفي هذه المرحلة يتحول المديرون إلى قادة، مستلهمين القيم والمثاليات التي تعزز إشباع حاجات الأفراد وتلهمهم للسير نحو تحقيق رسالة المنظمة.

٣ـ استخدام أسلوب الإدارة بالمبادئ.

تقوم الإدارة بالمبادئ على وجود ميثاق يحترم حقوق الموظفين، ويعتبر هذه الحقوق جزءاً من كينونة المنظمة وليست مجرد حبر على ورق. ويمكن لهذا الميثاق أن يشمل ما يلي :

* من حق الموظفين أن يقرروا بأنفسهم أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم.

* من حق الموظفين أن يعاملوا على أنهم روح المنظمة وقلبها النابض، لا مجرد قطع غيار قابلة للاستبدال .

الضمير المبدع

الحقائق والمفاهيم والخبرات والمشاعر، هي المادة الخام التي نصنع منها الأفكار الجديدة. ويتحقق الإبداع في ضمير الفرد من خلال لعبه لأربعة أدوار هي:

* دور المستكشف: الذي يسبر الأعماق بحثاً عن مادة يبني منها أفكارا جديدة.

* دور الفنان: الذي يتساءل : هل الأفكار ذات جدوى؟ وهل تستحق أن ترى النور؟ وهل ستحدث الأثر المرجو؟ وهل تتوفر الموارد اللازمة لتنفيذها؟

* دور القاضي: الذي يصدر الأحكام ويتخذ القرارات بذهن صاف وحضور واع.

* دور المقاتل: الذي يجاهد ليصل بأفكاره الوليدة إلى بر الأمان. لأنك سرعان ما تكتشف أن العالم من حولك لن يكون مؤهلا- دائما - لاستبعا□ و تقب□ الأفكا□ الجديدة.

* من حق الأفراد على المنظمة أن تعتبرهم أفراد متميزين.

* من حق الإفراد أن يؤدوا أعمالاً تشعرهم بـالتحدي لتوسيع نطاق قدراتهم.

* من حق الموظفين أن يحاولوا كثيرا ويخفقوا أحياناً.

* من حق الموظفين أن يعرفوا أن أصحاب العمل والمديرين يثقون فيهم وبقدراتهم .

* من حق الموظفين أن يحظوا بمعاملة عادلة.

* من حق الموظفين أن يحصلوا علـى تقدير الإدارة للجـهود الإضافية التي يبذلونها.

* من حق الموظفين أن يتمتعوا بحرية التعبير عـن أفكـارهم وآرائهم وأمانيهم.

* من حق الموظفين الحصول على معلومات دقيقـة عـن كـل أنشطة المنظمة.

* من حق الموظفين أن يتصلوا بالإدارة كلما أرادوا.

أهمية الاتصالات الداخلية

تغير العالم بصورة جذرية خلال السنوات العشر الماضية. وكان من نتائج هذا التغير أن أصبح العدد الأسبوعي من أي صحيفة واسعة الانتشار، يحتـوي علـى معلومـات تزيـد عمـا كان بوسع الإنسان العادي الذي عاش في القرن السابع عشـر استيعابه طوال حياته.

وفي هذا الصدد يقول " ألفي سميث" وكان مديرا للمعلومـات ونظـم الاتصــال فــي شـركة (جـنرال موتـورز) :" تعـد المعلومات بمثابة دم الحياة الذي يجري في العـروق، وبـدون تلك المعلومات تموت الشركة ." فمن واجب مدير المستقبل أن يباشـر الاتصـالات الواضحـة والفعالـة حتـى يتمكـن مــن تدعيم قيم المنظمة و معتقداتـها ويعكس ضميرهـا المؤسسـي علـى مـرأى مـن الجميـع. وعليـه أيضـاً أن ينشـر سياسـات المنظمـة ونواياهـا الحسـنة ، وأن يجسـد - بوضـوح - صــور أولئك الأبطـال المتمـيزين داخـل المنظمـة والذيـن يجـب أن يحاكيهم كل الموظفين .

والمديـر ذو الضمـير اليقظ، يـدرك أن نظـم الاتصالات الداخلية الفعالة تتسم بما يلي:

* متعــددة الاتجاهــات: أي أن عمليـــة الاتصال تتم من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى. كما أن هنـاك اتصـالات جانبيـة ودائرية في نفس الوقت.

* موضوعية: فهي تعبر عن كافة وجـهات النظـر وتعكـس جوانـب أي قضيـة تتولـى نقلها .

* شـاملة: وذلـك سـواء مـن ناحيـة اتسـاع الموضوع الذي تتناوله أو عمقه.

* مناسبة: أي تعبر عن قضايا ذات مغزى. فقد توضح أسباب اتباع سياسـة معينـة فـي المنظمة، وانعكاسات هذه السياسة على مستقبلها.

* صـادقـة: أي أن الاتصـال يتـم مــن خــلال دوائـر عليمــة وموثوق بها.

* نزيهة : أي بعيدة عن المغالطات والمـهاترات والأخطـاء . والنزاهـة هنـا ترتبـط بالصراحـة ونقـل الأخبـار الجيـدة والسيئة على حد السواء.

* حديثة : أي مواكبة لمشاريع المنظمـة و تغيرات الأسـواق بحيث تغني الموظفين عن طلـب المعلومـات مـن مصـادر أخرى .

* متسقة : أي تتطابق فيها الأقوال مع الأفعال.

* متواتـرة : أي يتـم بـث المعلومـات بصـورة منتظمـة ودون انقطاع بحيث لا تترك فترات ترقب وانتظار وتخمين لدى المتلقين.

* متطـورة : أي أن عمليـة الاتصـال تتـم مـن خــلال شـبكة اتصال حديثة وذات تقنيات إلكترونية متقدمة.

* قابلة للقيــاس : أي أن نظـام الاتصـال يخضـع لتقيم دوري منتظم لبيان مدى فعاليته، وقياس مدى الاستجابة لرسائله.

الضمير في خدمة العملاء

بعـد تكريـس ثقافـة رعايـة الموظفيـن وخدمتـهم علـى أكمـل وجه، تلتفت المنظمة لرعاية العملاء وخدمتهم بنفس الدرجـة من الاهتمام والتميز. حتى لو كان لدى شـركتك أعداد زائـدة من العملاء، وهي في غنـى عنهم - وهذا أمر لا يحدث أبداً - وحتى لو كان بعض هـؤلاء العمـلاء صغـار ولا يشكلون إلا نسبة لا تكاد تذكر من مبيعات الشركة، فـإن كـل واحـد منـهم يجب أن يلقى نفس المعاملة، وكأنه عميلك الوحيد.

لقد كـان مفهوم الجـودة حتـى عـهد قريب مرتبطــا بجـودة الصناعة. ومع تطور تقنيات الإنتاج واستخدام نظـم التصنيـع الآلي بدأت الفروق بيـن جـودة المنتجـات تتلاشـى بـالتدريج، حتى أصبح أثرها ضئيلاً جـداً عنـد المفاضلـة بيـن المنتجـات المختلفـة. ومـع تراجـع أهميـة جـودة الصناعـة، زادت أهميـة جودة الخدمـات بنوعيـها: الخدمـات الموجهـة لدعـم منتجـات معينة بعد البيع، أو الخدمات المسـتقلة التـي تقدمـها الشـركات الخدميــة المتخصصة.

ولأن خدمـة العمـلاء هـي طريقـة فـي التفكير، مثلما هي نشـاط، فمـن المـهم اكتشـاف طبيعـة الثقافـة التـي تحـدد نظرتـك المبدئيـة لعملائـك وطـرق تعـاملك معـهم. هـذا وبإمكـانك تحديـد موقع العملاء من ضمير منظمتك مـن خــلال الإجابــة الصريحــة علـــى الطروحات التالية:

* هل شـركتك علـى اسـتعداد لتغيـير بعـض السياسـات لجعــل خدمـات العملاء تتم على نحو أفضل ؟

الشخصية المثالية

كن عمليا في مثاليتك، وكن سخيا فيها أيضا. صوب بصرك باتجـاه السماء ، دون أن تتعثر قدمك فـي الأرض. الشـــجاعة والمثـــابرة والذكاء وكبح جماح الـذات، كلـها سمات ضرورية للحيـاة الناجحـة. والشخصية الفذة التي تتشكل عبر ردح طويــل مــن الزمــن، هـــي العـامل الحاسم فـي حيـاة الأفـراد وحياة الأمم على السواء.

* هل تميل شركتك لاعتبار ولاء العملاء أمراً مسلماً به لمجرد أنهم يشترون منها منذ أمد طويل؟

* هل يعرف موظفوك أن أول وأهم واجباتهم هو خدمة العملاء؟

* هل تتوجه سياسات شركتك لتحقيق نجاح عملائك على المدى الطويل، أم هي موجهه لتحقيق أرباح سريعة ومؤقتة؟

* إلى أي مدى تعرف نشاطات عملائك وطبيعة أعمالهم، وما الذي يعرفه عملاؤك عنك؟

* هل تدرك ما الذي يجعل عملاءك سعداء بخدماتك، أو ما الذي يجعلهم ينصرفون إلى منافسيك.؟ وما خطوات التي اتخذتها لتعرف موقف عملاؤك من خدماتك؟

* هل يمكن لعملائك الوصول إليك بسهولة .. عندما يرغبون في الحديث إليك ؟ أم أن هناك أعمال أكثر أهمية تحرمك من التحدث إليهم شخصياً؟

* هل تعامل عملاءك الآن بصورة مختلفة عن معاملتك لهم إبان فترة سعيك لاجتذابهم ؟

* هل تخشى حقاً أن تفقد بعض عملائك لدرجة أنك صرت تخاف تغيير نمط الخدمة أو تقديم مبتكرات جديدة قد لا يتقبلونها؟

* هل تشجع وتكافئ الموظفين على أدائهم الذي يحقق رغبات العملاء ويبهجهم؟

بعض أسباب الفشل

لماذا تخفق بعض الشركات أحياناً في الاحتفاظ بعملائها؟

لكي تتمكن من توثيق علاقات منظمتك بالعملاء يجب أن تعرف الأسباب التي تصرف العملاء عن منتجاتك وخدماتك.. إلى منتجات وخدمات منافسيك. هذه المعرفة هي الخطوة الأولى في تصحيح المسار . ولعل من دواعي انفصام عرى التعاون بين الموردين والعملاء ما يلي :

نقص الالتزام

تفشل العلاقة بين الطرفين أحياناً بسبب عدم وجود التزام متبادل ومتكافئ. فقد يلتزم أحد الطرفين بجدية ولا يحصل مقابل ذلك على عائد مناسب يوازي التزامه. وبهذا تتحول العلاقة بين الطرفين من ربح/ربح، إلى ربح/خسارة، أو خسارة/ ربح .

الفروق الثقافية

تفشل العلاقات بين المنظمات عندما يعجز طرفاها عن التكيف مع أنماط وأساليب العمل المختلفة لدى بعضهم بعضاً. فالمنظمة التي تتسم بقدر كبير من المرونة والسرعة ، ستفشل في التعامل مع منظمة بيروقراطية بطيئة، تمر عملية اتخاذ القرار فيها بمستويات إدارية متعددة.

سوء الإدارة

تفشل العلاقات بين منظمتين، عندما تعجز إدارة إحداهما عن تقدير العلاقة حق قدرها . فما لم تشجع الإدارة قيام واستمرار العلاقة ، فإنها ستتجمد أولا ثم تفتر وتموت ببطء.

سوء الاتصالات

تفشل العلاقات بين المنظمات التي تعوق تدفق المعلومات داخل المنظمة وخارجها. فما لم تقم فلسفة المنظمة على مبدأ الاتصال الصريح والمباشر، فإن أسباب اتخاذ القرارات ستكون غير مفهومة، مما يؤدي إلى أخطاء لا مبرر لها، وسوء فهم متبادل.

فشل العلاقات الفردية

قد تفشل العلاقة بين منظمتين لأن الأشخاص الذين تناط بهم مهمة بناء العلاقات يفتقدون للمهارات الشخصية الضرورية لتنمية العلاقات مع الآخرين. أي أنهم يفتقدون القدرة على التفاعل الإنساني من خلال الاتصال الفعال.

إدارة التغيير

يتقدم المستقبل نحونا بأمواج متتالية. إذ أننا نعيش عصراً مغلفاً بغلالات الاضطراب والغموض وعدم التأكد. وهذا ما دفع (جاك ولش) رئيس شركة جنرال إلكتريك إلى القول بأن :"مسار التقدم واتجاهات التغيير في التسعينات، ستجعل سنوات الثمانينات مجرد نزهة قصيرة للراحة والاستجمام." ولكي تستطيع المنظمة التواؤم مع التغيير والتكيف مع معطيات العصر، يجب أن تبني ثقافة منافسة تركز على المحاور التالية:

التعلم المستمر

لكي تستمر الشركة في المستقبل، عليها أن تعتبر التغيير فرصة سانحة يجب اقتناصها. من هنا تبدأ

مقاييس العملاء العشرة للحكم على جودة الخدمة

الجوانب الملموسة: وتشمل المظهر الخارجي للمعدات و الأفراد، ومواد ووسائل الاتصال.

الوثوق: أي القدرة على الوفاء بالوعود المقطوعة، وتقديم الخدمات المطلوبة بصورة يمكن الاعتماد عليها.

الاستجابة: الرغبة في مساعدة العملاء وتقديم الخدمات لهم فور طلبها.

الكفاءة: امتلاك القدرة والمهارات اللازمة لتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء.

اللياقة: أي توافر صفات اللباقة والتأدب ودماثة الخلق في شخص مقدم الخدمة.

المصداقية: أي الثقة المطلقة بمقدم الخدمة والاعتماد عليه والتسليم الكامل له.

الأمان: أي عدم وجود أية مخاطر أو شكوك مرتبطة بالخدمة.

الإتاحة: سهولة الوصول لمقدم الخدمة والاتصال به عند اللزوم.

الاتصال: إطلاع العملاء على كل التفاصيل بلغة سهلة.

التفهم: بذل الجهد لفهم رغبات العملاء واحتياجاتهم وطلباتهم.

الشركة بتشجيع أفرادها على مزيد من التعلم وتطوير الذات وتصمم لهم البرامج الملائمة للنمو الوظيفي، بدلاً من أن تتركهم نهباً للخوف من غموض المستقبل. لكي تحقق الشركة ذلك ، عليها أن تؤسس بيئة يشيع في أرجائها روح الثقة والولاء والالتزام. مثل هذه البيئة تدفع الموظفين إلى تكريس معظم وقتهم نحو مزيد من التعلم وتطوير المهارات بدلاً من الخوف والارتباك وإخفاء الأخطاء .

في البيئة التي تشجع على التعلم يتطلع إلى مواجهة التحديات المقبلة ويقابلونها بشغف ورغبة في التغيير. ألف (جيمس ميشنر) خمسة وثلاثين كتاباً، وعندما سئل عن أفضل كتبه، أجاب : "إن أفضل كتبي دائماً هو الكتاب القادم الذي سأشرع في كتابته. فأنا لاعب جولف محترف ، وقد تعلمت أن أتطلع دائماً إلى الأمام." ومن البديهي أنه كلما زادت مشاركة المعلومات داخل المنظمة، كلما زادت معرفة الجميع . فليس هناك شخص بعينه أو إدارة بالذات يمكنها أن تكتنز المعلومات لذاتها وتحجبها عن الآخرين. وتحقق هي المنفعة المطلقة منها. يقول(ايكوجيرو نونانكا) في دراسة بعنوان: "الشركة صانعة المعرفة" نشرتها مجلة جامعة هارفارد: "في عالم ليس فيه شيء مؤكد إلا عدم التأكد، فإن مصدر التنافس الثابت الوحيد هو المعرفة. فعندما تتحول الأسواق، وتتولد تقنيات جديدة، ويتضاعف المنافسون، وتنتهي صلاحية المنتجات بين عشية وضحاها ، فإن الشركات الناجحة، هي تلك التي تواصل صناعة المعارف الجديدة، وتنشرها بسرعة في كل أقسامها ثم تحولها بسرعة أيضا إلى تقنيات جديدة ومنتجات جديدة ."

ويشير نوناكا إلى :"أن صناعة المعرفة ونشرها في كافة أرجاء المنظمة تتجاوز المعالجة المجردة للبيانات. إذ أن صناعة المعرفة الحقة تنطلق من أرواح وضمائر كل العاملين في المنظمة، بحيث يتم صهر أحاسيسهم ورؤاهم وأفكارهم في بوتقة واحدة، ومن ثم إتاحة نتائج هذا التفاعل الفكري والروحي للجميع وإخضاعه للاختبار والاستخدام من قبل المنظمة ككل."

تقبل المخاطر

بعض الشركات تخاف التغيير بسبب الخوف من المخاطرة . في هذا النمط من المنظمات المحافظة يعاقب الموظفون الذين قد يخفقون إذا جربوا شيئاً جديداً. في حين أنه على المنظمة أن تعرض المشكلات كفرص للتعلم ، كما يجب أن تثمن المحاولات الابتكارية حتى لو لم يكتب لها النجاح.

المنظمة الناشئة تشبه الطفل الصغير عندما يبدأ بالحركة فيحبو على يديه وقدميه. ثم ينتصب واقفاً، ويكرر المحاولة مرة بعد مرة .. وهو يدرك أنه سيقع. وكلما زادت محاولاته وإصراره على الوقوف، كلما تمكن من السير والتقدم في وقت مبكر. وبالمثل فإن المنظمة التي تخاف الوقوف السريع والسير إلى الأمام، ستقضي دورة عمرها وهي تزحف ببطء، وستعيش تاريخها كله في آخر الصفوف، ولن يكتب لها الفوز أبداً.

والأمر لا يقتصر هنا على تحمل المخاطرة، أو مناقشة الأخطاء عندما تقع . بل يمتد الأمر إلى الجهد الذي يجب أن تبذله للتعلم من تلك الأخطاء. فعندما سئل (جو باترنو) بعد هزيمة فريق جامعة بنسلفانيا لكرة القدم الذي كان يدربه، عن شعوره بعد الخسارة الكبيرة، أجاب:"أظن أن هذه الخسارة ستفيد الفريق، لأنها خسارة فادحة ستمكن كل لاعب من الوقوف على أخطائه والتعلم منها."

الاستعداد للطوارئ

الأحداث المفاجئة والأزمات الطارئة ، تحدث بتتابع يفوق - في الغالب - ما هو متوقع . ولذا فإنه على الشركة أن تكون دائماً مستعدة للمفاجآت، بدلاً من الركون حتى وقوع الأزمة والبدء بمعالجتها. يقول كريس نولتون في مقالة نشرتها مجلة (فورتشن) :" أنت لا تستطيع التحكم بالمستقبل، ولكنك تستطيع التحكم بردود أفعالك تجاهه. كذلك يفعل لاعبو الإيكيدو، وهي إحدى رياضات الدفاع عن النفس. هؤلاء يدركون أنهم قد يقتلون إذا تصدوا بعنف لضربات المهاجمين. لذا فهم يتراجعون مع الضربة ويمتصونها ببطء، بل ويوظفون قوة المهاجم لصالحهم."

ومن الطرق التي يمكن أن تستعد من خلالها المنظمة لمجابهة الأحداث غير المتوقعة، هي تشجيع الموظفين على التفكير بمنطق : ماذا لو؟. فذلك يساعدهم على التفكير (خارج الصندوق) وتخيل كل الاحتمالات الممكنة واستشراف المستقبل، وتوقع ما يعجز عن توقعه الآخرون. وهنا يشير (نولتون) إلى أن طرح أسئلة من قبيل :

ما هي أكثر التوقعات احتمالا؟

ما هي الخيارات المتاحة لنا؟

كيف يجب أن نتصرف فيما لو حدث كذا؟

مثل هذه السيناريوهات ساعدت شركة (شل) العالمية على توقع كثير من الأزمات والاستعداد لها.فقد استخدمت الشركة أسلوب محاكاة المباريات أو المعارك الحربية. حيث تقوم بطرح ومناقشة سلسلة من السيناريوهات التفصيلية التي تعدها إدارة التخطيط في الشركة، وتقدم هذه التوقعات مجموعة من البدائل المتناقضة والتي تركز على تصور شكل العالم بعد عشر سنوات، ثم تختار الشركة أكثر السيناريوهات احتمالا، وتبني خططها الإستراتيجية على هذا الأساس.

ضياع اللاملموس

لعل أكثر أنواع الفاقد تكلفة بالنسبة للمنظمة، هو ذلك النابع من سوء تقديرها أو سوء استغلالها لأهم أصولها على الإطلاق. تلك الأصول المتمثلة في الخبرة والمهارة والاتجاهات الإيجابية للأفراد العاملين بها.

دع ضميرك يقودك: ثلاثون نصيحة للتفوق

١- الأشياء غير الملموسة يصعب التعبير عنها رقمياً، لكنها ضرورية لتحقيق النجاح والقيمة المضافة. من الصعب قياس القيمة التي يضيفها خيال (بل جيتس) مؤسس شركة

ميكرو سوفت ، لكن من السهل أن نقول أن غيابه عن قيادة الشركة لأي سبب كان، سيهبط بقيمة أسهمها عدة مليارات من الدولارات.

٢- ينبغي أن تحتل الرؤية والقيم والمعتقدات قمة اهتمامك . السلطة والقدرة على الثواب والعقاب تنبع من المركز الوظيفي. لكن الثقة والاحترام والقيادة تنبع من الشخصية. السلطة تمنح للمدير لكن الاحترام يكتسب مع الوقت. السلطة تزول مع زوال الوظيفة. ويبقى الاحترام ما بقي الإنسان.

٣- على الشركات أن توازن بين احتياجات موظفيها وقيمها الداخلية. موظفو اليوم يعملون من أجل المعنى والقيمة، لا من أجل المال والغنيمة. عندما تحدث الأزمات ، يتقدم الموظفون المحفزون ويتطوعون للمساعدة وحل كل المشكلات مهما عظمت، ودون أن يطلب منهم ذلك.

٤ - يجب تركيز الجهود لتحقيق هدف واحد كبير. محاولة أن تكون كل شيء في كل وقت، هي محاولة مصيرها الفشل . التركيز يعني أن تعرف نقاط قوتك، أو ما يسمى كفاءتك المحورية، وأن تعرف احتياجات عملائك، ومن ثم توظف تلك الكفاءات لتلبية احتياجات العملاء.

٥- إذا سرت على الطريق بلا هدف، ستجد من يسيرون وراءك يكررون نفس ما تفعله. وسيقلدك الجميع حتى في ارتكاب الأخطاء.

٦ - هناك فرق بين التقدم والتحرك. التقدم يعني الانتقال من النقطة(أ) إلى النقطة (ب) بأقل جهد ممكن. التحرك يعني أن تتخبط في اتجاهات شتى، تجر ذيلاً طويلاً، وتنوء تحت عبء جسد مترهل، وأن تلهث في كل خطوة تخطوها. التحرك يعني أن تجري هنا وهناك لمكافحة النيران. أما التقدم فيعني أن تمد يدك بسلام لتوقد الشموع أو لتطفئها وتنام بسلام.

٧- المرونة أمر لا مفر منه. ففي عالم بلا حدود، يجب أن تكون المنظمة بلا حدود . النموذج المثالي اليوم هو المنظمة الافتراضية - .Virtual Organization - كانت المنظمات في الماضي تبحث عن مجموعة موردين وتشعل التنافس بينهم لتحصل على أفضل الأسعار. أما اليوم فهي تبحث عن أفضل الموردين لتتحالف معهم.

٨- إذا سعى كل من في المنظمة لتكون له اليد العليا، ستكون اليد السفلى من نصيب الجميع. تنجح الشركة فقط إذا استطعنا تحويل (أنا) و(هم) إلى(نحن) . العقود الرسمية والصلاحيات لا تكفي وحدها لإقامة علاقات سوية. الذي يصنع العلاقات المتكافئة هم الناس.

٩- عندما تختفي العدالة تهبط الإنتاجية، وهنا لن يقدم الموظفون للشركة أكثر من وقتهم. أما جهدهم فيصرفونه على أمور أخرى، مثل البحث عن وظائف جديدة وتجهيز سيرهم الذاتية قبل المغادرة.

١٠ - يرتقي الموظفون دائما إلى مستوى توقعاتك منهم. والعكس صحيح أيضاً. خلق تحديات جديدة أمام الموظفين وتحميلهم مسؤوليات إضافية، يجعلهم يستنفرون طاقتهم لتحقيق المستحيل.

١١- كما تعامل موظفيك، سيعامل موظفوك عملاؤك. هنا عليك أن تقدر التكاليف الخفية لسوء معاملة الموظفين. الموظفون غير المحفزين سيعطونك فقط إلى ذلك الحد الذي يجعلك تحجم عن فصلهم.

١٢- لكل فعل رد فعل. لكن ردود الأفعال في المنظمة ليست فردية. فعندما تمارس الضغوط على أفراد داخل المنظمة، فإن ردود الأفعال تأتي من مجموعات.

١٣- كما نقوم برعاية المعدات بالصيانة الدورية للمحافظة على قيمتها، يمكن أن نقوم أيضاً برعاية المواهب ومحاولات الابتكار. حتى العقول النيرة يمكن أن تصدأ إذا لم توضع في البيئة المناسبة.

١٤- لا يكون التقدم بدون أخطاء. حذر العاملين وعدم ارتكابهم للأخطاء قد يعني أنهم لا يغامرون ولا يجربون طرقا جديدة.

١٥- تنجح المنظمات بجهود الكثرة لا بسلطة وقوة القلة. في الماضي كانت الإدارة العليا تتخذ القرارات، وكان الموظفون ينفذون. الآن تتخذ القرارات في كل مكان وتنفذ في كل مكان أيضاً.

١٦- ما لم تسكن المنظمة في عقول وقلوب موظفيها، فلن يكون لها وجود. لا يمكن للهياكل التنظيمية أن تعبر بصدق عن طبيعة العلاقات داخل المنظمة. فهي تقيم الحواجز بين الناس وتعوق الاتصال وتستثير الغيرة و المقاومة.

١٧- باستطاعة كل موظف أن يقدم شيئاً جديداً، وأن يساهم في نجاح المنظمة. انخفاض الإنتاجية مسئولية الإدارة وليس مسؤولية العاملين. عندما تباعد الإدارة بينها وبين العاملين، فإنها تعزل نفسها عن الواقع.

١٨- البيروقراطية تقتل كل شيء، حتى العبقرية. فلا تسمح لها بالوجود في المقام الأول. فعندما تتراكم السياسات والنظم البيروقراطية يصعب اختراقها. أفضل أسلحتك لاختراق الحواجز البيروقراطية هي: السرعة والبساطة والتحسين المستمر.

١٩- الوقت هو مصدرك الأول للمنافسة. وكما تصمم السيارات والطائرات لمقاومة الرياح وتحقيق ميزة في السرعة، عليك تصميم الشركة بحيث تتخلص من الأعمال التي لا تضيف قيمة حقيقية.

٢٠- إذا لم تتقدم للأمام، فسوف تسقط إلى الخلف. إدارة الأعمال مثل قيادة الدراجة. إما أن تستمر في الحركة والتقدم أو تسقط مكانك.

٢١- الشيء الوحيد الذي يمكن أن نخافه هو الخوف نفسه. وكما يضر التلوث بالبيئة، فإن الخوف يسمم بيئة العمل. وسواء كانت مخاوفنا مشروعه أو متخيلة، فإن نتيجة الخوف واحدة : إخفاء الأخطاء والقلق وقلة الإنتاج، وسوء فهم وسوء تفسير لكل الحقائق، وتسويف وتهرب من المسئولية.

٢٢- ما لم تتعلم شيئاً جديداً كل يوم ، فإنك تجهل شيئاً جديداً كل يوم. معرفة اليوم تصبح عديمة الفائدة غداً. وعندما تهتم بتدريب الموظفين فإنك تصطاد عصفورين حجر

واحد: تزيد قدرة المنظمة على المنافسة، وتكسب ولاء الموظفين.

٢٣- الاتصالات الداخلية ضرورة وليست ترفاً. تكمن أهمية الاتصالات الفعالة داخل المنظمة في مساعدة الشركة على تغيير ثقافتها واكتساب مواقع جديدة. كما تساعد أيضا على التخلص من العادات الإدارية البالية التي تحول بين المنظمة وبين احتلال موقعها على القمة.

٢٤- الكلام سهل والفعل صعب، الاستقامة تعني الالتزام بالمبادئ في كل الأحوال. وتعني أن تتطابق أفعالك مع أقوالك. تخيل نفسك في آخر يوم من الشهر، وأرقام المبيعات غير مشجعة. هل تلتزم بالتوريد للعملاء في الوقت المحدد؟ أم تفكر في التنصل لأن هوامش الربح لم تعد مشجعة؟ هل تلتزم بمواصلة تدريب الموظفين أم تقرر توفير تكاليف التدريب لتعويض الخسائر؟

٢٥- يمكنك النظر إلى الأجل القصير إذا كنت تسعى للبقاء في عالم الأعمال لفترة قصيرة . القادة الفعليون يفكرون في المستقبل ويعملون لبلوغه. يفكرون بالحفاظ على ما في أيديهم قبل أن يفكروا بتحقيق مكاسب جديدة. يقدمون خدمات ممتازة ويبنون علاقاتهم وهم ينوون أن تستمر إلى الأبد.

٢٦- الجودة لا تتجزأ. الجودة والتعليم والتدريب والانفتاح والصراحة يجب أن تكون طريقة حياة، وليست نتيجة سعي مؤقت للحصول على شهادة الجودة، أو مرتبطة بحضور حلقة علمية حول الجودة أو المنافسة.

٢٧- النزاهة ليست أفضل سياسة، بل هي السياسة الوحيدة. الناس لا يحبون التعامل مع من يبيع نفس السلعة بأكثر من سعر. ومع من يفشي أسرار عملائه، ومع من يقتبس أفكار الآخرين وينسبها لنفسه.

٢٨- يجب أن تعرف متى تنسحب بشرف. هناك أوقات يكون فيها عدم البيع أفضل من البيع بكثير. ولا يجب أن تلتزم بشروط لا تستطيع تنفيذها. وعليك أن تنصح العميل بعدم شراء منتجاتك أو خدماتك إذا كنت تعرف أنها لن تفيده.

٢٩- مهما قلنا عن أهمية الثقة في الإدارة، فلن نفيها حقها. بدون الثقة يصبح النجاح مستحيلاً. فالناس يرتقون إلى مستوى توقعاتنا. وعندما نثق بهم، يصبحون بالفعل أهل للثقة.

٣٠- هناك علاقة مباشرة بين الاستقامة ومستوى الأداء في المنظمة. في عالمنا المعقد، لابد من وجود عقود موثقة لحفظ الحقوق. لكن التعاقدات النظامية ليست بديلاً للشرف والنزاهة.في دراسة أجراها(بيت لندن الاستشاري)

تبين أن المديرين الشرفاء أعلى إنتاجية، لأنهم يعملون بضمير ودون خوف أو قلق. وهذا يعني أن الاستقامة تساعد على النجاح عملياً، بالإضافة إلى الإحساس الذاتي بالطمأنينة والاستمتاع بطعم النجاح.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Managing with a Conscience.
Author: Frank K. Sonnenberg.
Publisher: McGraw-Hill.
Pages: 261.
ISBN: 0-07-059632-8.
Date: 1994.